

Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ
НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайғыров университета

ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы
1997 жылдан бастап шығады



ВЕСТНИК ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТА

Экономическая серия
Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 2 (2026)

Павлодар

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университета

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

выдано
Министерством информации и коммуникаций
Республики Казахстан

Тематическая направленность
публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

Подписной индекс – 76133

<https://doi.org/10.48081/BGQF2159>

Бас редакторы – главный редактор
Давиденко Л. М.
доктор PhD

Заместитель главного редактора
Ответственный секретарь

Гребнев Л. С., *д.э.н., профессор*
Шеримова Н. М., *доктор PhD*

Редакция алкасы – Редакционная коллегия

Шмарловская Г. А.,	<i>д.э.н., профессор (Беларусь);</i>
Кунязов Е. К.,	<i>доктор PhD, доцент;</i>
Алмаз Толымбек,	<i>доктор PhD, профессор (США);</i>
Мукина Г. С.,	<i>доктор PhD, ассоц. профессор, доцент;</i>
Дугалова Г. Н.	<i>д.э.н., профессор</i>
Алтайбаева Ж. К.,	<i>к.э.н.</i>
Мусина А. Ж.,	<i>к.э.н., ассоц. профессор, доцент;</i>
Титков А. А.,	<i>к.э.н., доцент;</i>
Искакова З. С.	<i>технический редактор.</i>

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели
Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов
При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник Торайгыров университета» обязательна

<https://doi.org/10.48081/BGQF2168>***Д. Болатханұлы¹, К. К. Садыкова²**^{1,2}Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы

Мемлекеттік басқару академиясы,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5768-3097>²ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8232-5121>*e-mail: dinislam_qz@gmail.com

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕГІ БЕДЕЛДІ БАСҚАРУДЫҢ ИНСТРУМЕНТТІК БАЗАСЫ: ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТӘЖІРИБЕЛЕРДІ КРОСС-КУЛЬТУРАЛЫҚ ТАЛДАУ

Мақала жаһандық цифрландыру және институционалдық сенім тапшылығы жағдайында мемлекеттік қызмет жүйесіндегі бедел құралдарын тұжырымдамалық талдауға арналған. Беделді басқару менеджменті имидждік құрал ретінде емес, биліктің заңдылығын және оның әкімшілік автономиясының шекараларын айқындайтын институционалдық құрылымның іргелі элементі ретінде қарастырылады. Зерттеудің әдістемелік негізі Шығыс Азия және Солтүстік Еуропа аймақтарының мемлекеттік жүйелеріне қатысты көпөшімді сапалық салыстырмалы талдауды қолдануға негізделген. Тұжырымдардың объективтілігі Дүниежүзілік банктің басқару сапасы көрсеткіштерін және мемлекеттердің цифрлық кемелдігі туралы деректерді біріктіру арқылы қамтамасыз етілген.

Халықаралық тәжірибені салыстырмалы талдау нәтижесінде заңдастыру тетіктері мен стейкхолдерлермен өзара іс-қимыл құрылымы бойынша ерекшеленетін беделді басқарудың басым жолдары анықталып, теориялық тұрғыдан негізделді. Беделді басқару құралдарын таңдау әкімшілік режимнің түрімен және «институционалдық арна» (Path Dependency) әсерімен қатаң түрде айқындалатыны анықталды.

Сонымен қатар, зерттеу нәтижелері жүйеаралық жақындасудың күшейіп келе жатқанын көрсетеді, оның шеңберінде цифрлық есептілік пен меритократиялық іріктеу құралдары өзара бейімделіп, беделді

басқару менеджментінің гибриді модельдерін қалыптастыруда. Жұмыстың практикалық маңыздылығы әкімшілік дәстүр мен беделді басқару құралдарының тиімділігі арасындағы каузальды байланыстарды анықтауда жатыр, бұл әкімшілік реформалардың нәтижелерін болжау дәлдігін арттыруға және мемлекеттік аппаратты цифрлық трансформациялау жағдайында беделді басқару шығындарының тәуекелдерін азайтуға мүмкіндік береді.

Кілтімі сөздер: мемлекеттік қызмет, беделді басқару, әкімшілік дәстүрлер, меритократия, транспаренттілік.

Кіріспе

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметін дамытудың 2024-2029 жылдарға арналған тұжырымдамасында мінсіз бедел институтын енгізу мемлекеттік аппаратқа деген қоғамдық сенімді нығайтудың маңызды құралы ретінде айқындалған. Тұжырымдамада мемлекеттік қызметтің тиімділігі азаматтардың сенімімен тікелей байланысты екендігі атап көрсетіледі. Осыған байланысты мінсіз бедел тек формалды талаптармен (соттылықтың болмауы, тәртіптік жаза қолданылмауы) шектелмей, мемлекеттік қызметшінің кәсіби және адамгершілік бейнесін қамтитын кешенді өлшем ретінде қарастырылады.

Мемлекеттік басқарудың заманауи парадигмасы классикалық веберлік бюрократиялық модельдерден неовеберлік және желілік құрылымдарға жүйелі түрде өтумен сипатталады, мұнда бедел институционалдық заңдылықтың орталық реттеушісі ретінде әрекет етеді [1]. Бұл ретте, мемлекеттік органның беделі ведомствоның әкімшілік тәуелсіздігін қамтамасыз ететін және оны саяси ықпалдан қорғайтын стратегиялық актив ретінде қарастырылады [2].

Халықаралық сарапшылар жаһандық деңгейдегі сенім дағдарысы мемлекеттік сектордағы беделді басқару тәсілдерін жаңарту қажеттілігін туғызып отыр деп санайды [3]. Бұл тұста, саладағы зерттеулер «ашық үкімет» принциптерінің дамуы өзіндік қарама-қайшылықтарды тудыратыны, яғни ведомстволар жұмысының ашықтығы қоғам алдындағы есептілікті арттырып қана қоймай, олардың беделіне нұқсан келу қаупін де күшейткенін анықтады [4]. Азаматтардың жетістіктерге қарағанда жағымсыз жаңалықтарға деген сезімталдығы артқандықтан, мемлекеттік органдар жай ғана сынға жауап беруден бөлек өздерінің оң имиджін қалыптастыруға үлкен мән беруі тиіс [5].

Бүгінде беделді басқарудың инструменттік базасын қалыптастыру процесі терең кросс-мәдениеттік дифференциация жағдайында жүруде. Беделді басқару тетіктерін таңдау көбінесе ұлттық әкімшілік жүйелері

дамуының тарихи жолымен немесе сабақтастық әсерімен (Path Dependency) анықталған [6]. Институционалдық сабақтастық теориясына сәйкес, қалыптасқан әкімшілік дәстүрлер бедел құралдарын енгізуге құрылымдық шектеулер қойып, жаһандық трендтерді жергілікті контекстке бейімдеуге мәжбүрлейді. Шығыс Азия модельдері (Сингапур, Жапония, Оңтүстік Корея) беделді басқарудағы легитимділікті қолдау үшін қатаң меритократиялық сүзгілер мен қызметшінің жоғары мәртебесіне сүйенсе [7], Батыс Еуропа жүйелері (Нидерланды, Дания) мемлекеттік қатысу мен алгоритмдік есептілік құралдарын пайдаланады [8].

Қарастырылып отырған мәселенің өзектілігі - ақпараттық теңсіздіктің артуымен және қоғамдық пікірдің бытыраңқылығымен негізделеді, бұл өз кезегінде мемлекеттік органдардан өз тиімділігін үздіксіз дәлелдеп отыруына алып келеді [9].

Зерттеудің ғылыми міндеті мәдени және әкімшілік ерекшеліктерге байланысты беделді басқару құралдарының әртүрлі топтары арасындағы оңтайлы тепе-теңдікті іздеуде жатыр. Жұмыстың мақсаты - мемлекеттік басқару сапасының әлемдік рейтингтерінде (WGI, World Bank) тұрақты түрде көшбасшы орындарға ие елдердегі бедел құралдардың қалыптасуын теориялық негіздеу және салыстырмалы талдау.

Зерттеу мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттілігі мен этикалық мінсіздігін мемлекеттік сенімнің тұрақты капиталына айналдырудың инвариантты және вариативті механизмдерін анықтауға бағытталған. Институционалдық тәсіл аясында мемлекеттік органның беделі оның қызметінің нәтижелілігіне, әдептілігіне және құқықтық нормалардың сақталуына негізделген кешенді бағалау ретінде қарастырылады [10].

Материалдар мен әдістері

Мемлекеттік басқарудағы беделді зерттеудің теориялық негізі неонституционализмнің, корпоративтік коммуникациялар теориясының және стратегиялық менеджменттің пәнаралық синтезіне сүйенеді. Қазіргі әдебиетте бедел ұйым қызметінің нәтижелері, құндылықтық ұстанымдары және сыртқы аудитория қабылдауының жиынтық көрінісі ретінде түсіндіріледі. Мемлекеттік сектор жағдайында бұл ұғым қоғамдық құндылық өндірумен, саясиаланған ортада әртүрлі стейкхолдерлер күтулерін теңгерумен және институционалдық сенім қалыптастырумен тікелей байланысты [10; 11].

Беделді басқару саласындағы теорияның дамуына Г. Вераас іргелі үлес қосып, «беделдердің көптігі» тұжырымдамасын негіздеді. Оның зерттеулеріне сәйкес, мемлекеттік ведомство функционалдық, моралдық, процедуралық және саяси өлшемдер арасында тепе-теңдікті сақтауға мәжбүр. Бұл көпвекторлылық «беделдік ымыра» жағдайын тудырады, мұнда

операциялық тиімділікті күшейту процедуралық кепілдіктерді әлсірету ретінде қабылдануы мүмкін [10; 11].

Әкімшілік автономия контекстінде Д. Карпентер жоғары бедел мемлекеттік органдарды шамадан тыс саяси араласудан қорғайтын негізгі механизм екенін көрсетеді. Жетекші сараптамалық және моральдық беделі бар ведомстволар күн тәртібін қалыптастыруда үлкен еркіндікке ие болады. Өз кезегінде М. Маор бюрократиялық құрылымдардың беделдік қатерлерге жауап ретінде бейімделгіш мінез-құлық көрсететінін дәлелдейді: коммуникативтік және әкімшілік құралдарды таңдау шабуылға ұшыраған беделдік өлшем түрімен тікелей байланысты [2; 12].

Сонымен қатар, салалық зерттеушілер беделді басқару құралдарының конфигурациясы әкімшілік режимнің түрімен айқындалатынын атап өтеді [10]. Бұл легитимация тетіктері бойынша ерекшеленетін екі полярлы кластерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді. Құқықтық мәдениеті мен әлеуметтік капиталы жоғары елдерде қоғамдық қатысу кластері үстемдік етеді; оның шеңберінде ведомстволар беделі азаматтармен диалогтың ашықтығына және шешім қабылдау процесіне тартылуына тәуелді [4; 8]. Ал Шығыс Азия аймағының иерархиялық жүйелерінде меритократиялық-иерархиялық кластер қалыптасқан, оның негізгі құралы сарапшылық мәртебе мен ерекшелікке баса назар аудару болып табылады [7]. Осылайша, қолданыстағы әдебиет әмбебап имиджмейкинг стратегияларынан сабақтастық әсерін ескеретін контекстік-тәуелді технологияларға көшуге ден қояды [6].

Зерттеудің әдістемелік құрылымы институционалдық конфигурациялардың жиынтығы ретінде мемлекеттік басқаруды интерпретациялауға мүмкіндік беретін көпөлшемді сапалық салыстырмалы талдауды (Qualitative Comparative Analysis, QCA) қолдануға негізделген. QCA-ны қолдану кейстер саны аз болған жағдайда әкімшілік құралдар мен сенім арасындағы сызықтық емес каузальды байланыстарды анықтау қажеттілігімен негізделеді.

«Реттелген салыстыру» парадигмасы шеңберінде зерттеу беделді басқарудың әртүрлі әлеуметтік-мәдени контексттерге бейімделу механизмдеріне назар аударады. Мемлекеттер таңдамасы екі полярлы әкімшілік дәстүрлерді салыстыру қажеттілігіне байланысты қалыптасып, Шығыс Азия (Сингапур, Оңтүстік Корея, Жапония) мен Солтүстік Еуропа (Нидерланды, Бельгия, Дания) аймақтарын қамтиды. Нәтижелердің шынайылығы нормативтік-құқықтық актілерді, мемлекеттік қызметтің этикалық кодекстерін және халықаралық институттардың статистикалық көрсеткіштерін кешенді триангуляциялау арқылы қамтамасыз етілді.

Беделді басқарудың сапалық сипаттамаларын объективтендіру үшін жұмыста Worldwide Governance Indicators (WGI) индекстер жүйесі арқылы тандалған елдер көрсеткіштеріне салыстыру жүргізілді. Талдаудың негізгі айнымалылары ретінде екі негізгі детерминант бойынша 0-ден 100-ге дейінгі диапазондағы перцентильдік рангілер қолданылады [13]. Government Effectiveness (Үкіметтің тиімділігі) көрсеткіші аппараттың операциялық сенімділігі мен функционалдық құзыреттілігінің индикаторы болып табылады, мұндағы 95–100 балл аралығындағы мәндер операциялық тәуекелдердің шекті деңгейде төмендеуінің және тұрақты функционалдық беделдің қалыптасуының дәлелі ретінде түсіндіріледі. Voice and Accountability (Есеп берушілік пен халық пікірін ескеру) индикаторы процедуралық ашықтықтың өлшемі болып табылады, мұндағы 80-нен жоғары балдар ашық диалог арқылы беделді қолдау үшін қажетті тиімді кері байланыс арналарының бар екенін растайды [14].

Қолданылатын әдістемелік тәсіл шеңберінде талдаудың техникалық шегі тоқсаныншы перцентиль деңгейінде белгіленген, бұл «беделдік иммунитет» деп анықталатын жоғары институционалдық тұрақтылықтың эмпирикалық маркері ретінде қабылданды. Бұл индикатор баллдық бағалауларды тек ағымдағы тиімділіктің көрінісі ретінде ғана емес, сонымен бірге жүйенің әкімшілік ауытқулар жағдайында сенім кредитін сақтау қабілетінің көрсеткіші ретінде түсіндіруге мүмкіндік береді [12].

Талдау кезінде Дүниежүзілік банктің әдістемесінде көрсетілген өлшемнің стандартты қателігі ескеріледі, бұл кластерлер арасындағы балдардың тұрақты алшақтығын легитимацияның әртүрлі типтерінің маңызды индикаторлары ретінде жіктеуге мүмкіндік береді [14]. Осылайша, сапалық талдауға сандық индикаторларды енгізу меритократиялық модельдер мен азаматтардың қатысуына негізделген модельдерді халықаралық координаттардың бірінғай жүйесінде кейінгі пәнаралық салыстыру үшін қажетті дәлелдемелік базаны қамтамасыз етеді.

Нәтижелер және талқылау

Зерттелген кейстердегі инструменттік базаның қалыптасуын талдау беделді басқарудың сыртқы коммуникациялардың қосалқы элементінен институционалдық құрылымның негізгі элементіне айналғанын растайды. Анықталған заңдылықтар әкімшілік дәстүр мен беделдік технологиялардың басым жиынтығы арасындағы тікелей тәуелділікті көрсетеді, бұл алдыңғы даму арнасы немесе институционалдық сабақтастық (Path Dependency) туралы теорияның ережелеріне сәйкес келеді [6; 15].

Жүргізілген зерттеу нәтижелері Шығыс Азия елдерінде мемлекеттік қызметтің беделі қатаң кадрлық іріктеу механизмдері мен нормативтік

тұрғыдан бекітілген этикалық стандарттар арқылы заңдастырылатынын көрсетті. Мұндағы негізгі стратегия – әкімшілік аппаратты превентивті легитимдеу, яғни мемлекеттік қызметшілердің зияткерлік ерекшелігін көрсету арқылы қоғамда олардың құзыреттілігіне деген алдын ала сенімді қалыптастыру болып табылады.

Сингапурда мемлекеттік қызметтегі беделді басқарудағы негізгі институт рөлін Мемлекеттік қызмет мәселелері жөніндегі комиссиясы (Public Service Commission, PSC) атқарады [7]. Аталмыш комиссия PSC стипендиялар жүйесі арқылы кадрларды қатаң іріктеуді жүзеге асырады. Бұл процестің нормативтік базасын мемлекеттік қызметшінің мінез-құлқының ұлттың эталонын реттейтін Мемлекеттік сектор бойынша нұсқаулық (Public Sector Instruction Manuals) құрайды. Жүйенің беделді тұрақтылығы лауазымдық жалақы туралы заңмен (Parliamentary Pensions Act) және жоғары буын шенеуніктерінің сыйақысын жеке сектордың топ-менеджментінің кірістерімен байланыстыратын үкіметтік құжаттармен (White Papers on Salaries) нығайтылады [16]. Бұл мемлекеттік қызметке «үздік таланттарды» тарту тәсілі және жүйенің сыбайлас жемқорлыққа қарсы тұрақтылығының кепілі ретінде жария түрде позицияланады.

Жапонияда мемлекеттік қызметшінің беделі мемлекеттік қызмет туралы заң талаптарын сақтау және қайта жұмысқа орналасу рәсімдерін институционалдық бақылау арқылы қамтамасыз етіледі. Бұл бағыттағы бақылау тетіктері мен этикалық шектеулердің дамуы жапон әкімшілік жүйесіндегі беделді басқарудың маңызды бөлігі болып табылады [17]. Әсіресе «амакудари» практикасына байланысты жанжалдардан кейін бақылау нормаларының күшеюі мемлекеттік аппарат беделін қорғаудың реактивті тетігіне айналды [18].

Оңтүстік Корея жемқорлықты алдын алу мақсатында беделді цифрлық жазықтыққа көшірудің үлгісін көрсетті. Іске қосылған e-People жүйесі персоналдың тиімділігін бағалау жүйелерімен біріктірілген. Мұнда бедел тексерілетін цифрлық траекторияға айналған: шенеуніктің азаматтардың сұраныстарына жауап беру жылдамдығы мен мазмұндылығы оның лауазымдық мәртебесіне тікелей әсер етеді, осылайша «жауаптылық» өлшенетін беделдік активке айналады [19].

Солтүстік Еуропалық әкімшілік жүйелер беделді басқаруды желілік өзара іс-қимыл және азаматтың белсенді субъектілігін тану принциптеріне негіздейді, бұл New Public Governance парадигмасына сәйкес келеді.

Нидерландыда беделді басқару құралы ретінде «диалог арқылы ашықтық» және жария мойындау практикасы кеңінен қолданылады. Мемлекеттік органдар қателіктерді жасырудың орнына оларды жария түрде

мойындап, кейін әлеуметтік медиада түзету практикасын қолданады [1; 8]. Мұндай тәсіл азаматтар сенімін сақтауға бағытталған сервиске бағдарланған әкімшілік мәдениетті күшейтеді.

Бельгияда Корольдік жарлықтармен бекітілген «Коперник» реформасы тәуелсіз SELOR іріктеу агенттігінің құрылуына әкелді. Жұмыс беруші бренді (Employer Branding) құралдарын енгізу арқылы ел үкіметі мемлекеттік қызметтің имиджін «тоқыраған бюрократиядан» жеке сектордың таланттары үшін тартымды инновациялық ортаға трансформациялай алды. Бұл кадрлық саясаттың төмен тиімділігінен туындаған 2000-жылдардың басындағы беделдік дағдарысты еңсеруге мүмкіндік берді [20].

Даниядағы модель ашықтық пен процедуралық адалдықты беделдік активке айналдырады. Азаматтар үшін ақпаратқа қолжетімділіктің кеңеюі беделдік маневрлер кеңістігін тарылтып, ведомстволардың ішкі процестерін қоғамдық бақылауға жақындатады [10].

Алынған нәтижелерді объективтендіру үшін олар Дүниежүзілік банктің Worldwide Governance Indicators (WGI) мемлекеттік басқару сапасының көрсеткіштерімен салыстырылды [13; 14]. Бұл метрикуаны қолдану ұлттық жүйелердің беделдік жетістіктерін тиімділік пен есептіліктің тәуелсіз индикаторлары арқылы тексеруге мүмкіндік берді.

1-кесте – Құралдар мен беделдік профильдердің салыстырмалы матрицасы

Ел	Басым құрал	Тиімділік (WGI)	Есептілік (WGI)	Беделдік әсер
Сингапур	Scholarship system	100	38	Са ра п шы лы қ басымдық
Оңтүстік Корея	e - Р е о р l e платформасы	91	85	Ц и ф р лы қ жауаптылық
Жапония	A m a k u d a g i бақылауы	94	82	Этикалық тәртіп
Нидерланды	Ә ле у м е т т і к диалог	96	97	С е р в и с т і к серіктестік
Дания	Р а д и к а л д ы ашықтық	98	100	Процедуралық адалдық
Бельгия	Employer Branding	88	92	К а д р л ы қ тартымдылық

Ескерту – кесте авторлармен WGI деректері негізінде құрастырылды [14].

Ұсынылған матрица мемлекеттердің әкімшілік «генотипімен» айқындалатын беделдік стратегиялардың айырмашылықтарын көрсетеді.

Көрсеткіштерді талдау бірнеше маңызды заңдылықтарды бөліп көрсетуге мүмкіндік береді:

Тиімділік пен есептілік арасындағы инверсияға ең жетекші мысал – Government Effectiveness шкаласы бойынша ең жоғары балл (100-ші перцентиль) көрсеткен Сингапур. Бұл жағдайда мемлекеттің «мінсіз әкімші» ретіндегі беделі тек функционалдық басымдыққа негізделген. Алайда, Voice and Accountability (38) көрсеткіші Сингапурдағы мемлекеттік аппараттың легитимділігі жоғары білікті элита мен қоғам арасындағы «технократиялық контрастқа» сүйенетінін көрсетеді [7].

Дания мен Нидерланды ұқсас беделдік профильді көрсетеді, мұнда екі негізгі көрсеткіш те 95-ші процентильден асады. Бұл радикалды ашықтықтың операциялық тиімділікті төмендетпейтінін, керісінше нығайтатынын дәлелдейді. «Процедуралық адалдықтың» беделдік әсері сенім кредитін қалыптастырып, мемлекетке күрделі реформаларды қарсылықсыз жүргізуге мүмкіндік беретінін де меңзейді. Бұл скандинавиялық модель тиімділік пен диалогтың конвергенциясын көрсетеді.

Оңтүстік Корея, Азия кластері ішіндегі «өтпелі» типтің үлгісін білдіреді. 85 баллдық есептілік көрсеткішімен Оңтүстік Корея - Сингапур мен Жапониядан айтарлықтай озып тұр. e-People платформасы арқылы бақылауды алгоритмдеу Оңтүстік Кореяға азиялық тәртіпті «цифрлық жауаптылықтың» заманауи формасына айналдыруға мүмкіндік беретінін көрсетеді [19].

Бельгиялық кейс беделдік теңсіздіктерді түзету үшін жұмыс беруші бренді құралдарын пайдаланудың оңтайлылығын көрсетеді. Тіпті тиімділік көрсеткіші көршілеріне қарағанда төмен болса да, жоғары есептілік мемлекеттік қызметтің заманауи және ашық институт ретіндегі «кадрлық тартымдылығын» сақтауға мүмкіндік береді.

Жалпы, нормативтік тұрғыдан бекітілген құралдар мен WGI индекстері арасындағы корреляция беделді басқарудағы инструменттік базаның таңдалған мемлекеттік жүйелердің күшті жақтарын капиталдандыруға бағытталғанын көрсетеді. Дәлірек айтқанда, меритократиялық жүйелерде (Жапония, Сингапур, Оңтүстік Корея) беделдік құралдар вертикалды сенімге (билікке сарапшылық бедел ретінде сену) бағытталған. Азаматтардың қатысуына негізделген жүйелерде (Нидерланды, Дания, Бельгия) – горизонталды сенімге, яғни қоғамды билікке тең құқылы серіктес ретінде қарастыруға бағытталған. Осылайша, бүгінгі таңда беделді басқару - бұл жай ғана имидждік сүйемелдеу емес, мемлекеттік жүйенің параметрлерін нақты қоғамның күтулеріне сәйкес баптаудың терең заңдастырылған процесі екенін растайды.

Салыстырмалы талдау бедел құралдары дамуының екі іргелі траекториясын бөліп көрсетуге мүмкіндік береді, олар мемлекеттік қызметтің имиджін ғана емес, ұзақ мерзімді перспективада мемлекет пен қоғам арасындағы өзара іс-қимылдың логикасын да анықтайды.

Шығыс Азия аймағына тән бірінші траектория «кемелдік бедел» деп анықталады. Бұл модель шеңберінде бедел институционалдық қалқан функциясын атқарады, оның негізгі механизмі мінсіз операциялық нәтижелерді көрсету арқылы сын аймақтарын превентивті түрде азайту болып табылады. Д. Карпендердің теориясына сәйкес, мұндай жоғары функционалдық бедел бюрократияны тікелей саяси соққыдан қорғап, оған айтарлықтай әкімшілік автономияны қамтамасыз етеді [2]. Сингапур кейсі бұл механизмді нақты суреттейді: PSC стипендиялар жүйесі арқылы кадрларды қатаң іріктеу есебінен мемлекет «қателеспейтін сарапшы» имиджін қалыптастырады, бұл үкіметке күрделі шешімдер қабылдау кезінде мемлекеттік талқылауларды азайтуға мүмкіндік береді [7]. Алайда, абсолюттік қателеспеушілік стратегиясы өте нәзік концепт екені белгілі. М. Маор атап өткендей, кемелдікке бағытталған ведомстволар кез келген іркіліс кезінде лезде беделдік коллапсқа тап болады [12]. Бұған айқын мысал — Жапониядағы «амакудари» тәжірибесіне қатысты жағдай. Шенеуніктер қызметтен кеткеннен кейін өздеріне бағынышты болған компанияларға тамыр-таныстық арқылы жоғары лауазымдарға орналасатынын ұзақ уақыт бойы жасырып келген. Бұл жайт әшкереленгенде, мемлекеттік органдарға деген сенім күрт төмендеген, өйткені олардың іс-әрекеттері «мінсіз таза» қызметкер образына мүлдем сай келмеген [18].

Солтүстік еуропалық жүйелерде екінші басым траектория - «серіктестік беделі». Мұнда бедел коммуникациялық көпір рөлін атқарады. Ашық деректер құралдары қабылданатын шешімдер үшін жауапкершілікті бірлесіп бөлісуге бағытталған [1]. Данияда Offentlighedsloven заңының арқасында азамат бақылауға қатысушыға айналады, бұл жүйені шоктарға төзімді етеді. Бедел қателіктердің жоқтығы туралы иллюзияға емес, оларды ашық талқылаудың институционалдық қабілетіне негізделеді [10].

Нидерландының «кінәні басқару» (Blame Management) тәжірибесі бар кейсі ведомствоның әлеуметтік медиада қателігін жария түрде мойындауы сенім деңгейін төмендетпей, керісінше жиі арттыратынын растайды. Соған қарамастан, шамадан тыс ашықтық «шешім қабылдау параличіне» әкелуі мүмкін, бұл кезде мемлекеттік аппарат басқарудың өзіне қарағанда ашық серіктес имиджін сақтауға және келісуге көбірек ресурс жұмсайды [4].

Беделдік конвергенция немесе «беделдік гибридтің» қалыптасу феномені ерекше қызығушылық тудырады. Батыс елдерінің Шығыс Азияның

цифрлық жауаптылық технологияларын қабылдау процесі байқалуда [8]. Оңтүстік корейлық e-People платформасының алгоритмдік есептілік принциптерін еуропалық жүйелерде (мысалы, Бельгияда қызметтерді цифрландыру шеңберінде) бейімдеу айқын кейс. Егер Кореяда бұл тәртіптік бақылау құралы болса, Еуропада ол азаматтардың құқықтарын қорғау механизмі ретінде қайта қарастырылады. Мемлекеттер азиялық жылдамдық пен еуропалық диалог стандарттарын біріктіре отырып, синтетикалық легитимділікке ұмтылуда [9].

Дегенмен, мұндай синтездің табысы «институционалдық арна» [6] әсерімен шектеледі. Даниялық типтегі радикалды ашықтықты Сингапур немесе Жапонияның иерархиялық құрылымына кадрлық логиканы өзгертпестен енгізу әрекеті міндетті түрде беделдік диссонансқа әкеледі: шенеуніктер шешім қабылдаудың жабықтығын сақтай отырып, ашықтықты имитациялай бастайды. Бұл кез келген басқарушылық инновациялардың терең мәдени бейімделуі қажеттігін растайды.

Қорытынды

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметін дамытудың 2024-2029 жылдарға арналған тұжырымдамасында мінсіз бедел ұғымы этикалық нормаларды сақтау, адалдық қағидаттарына беріктік, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінен аулақ болу және қызметтік мінез-құлықтың жоғары стандарттарын ұстану арқылы ашылады. Аталмыш институт мемлекеттік қызметшілерді іріктеу, тағайындау және мансаптық ілгерілету барысында қосымша сүзгі ретінде қолданылуы мүмкін. Яғни, кәсіби құзыреттілікпен қатар, тұлғаның беделдік тұрақтылығы да маңызды критерийге айналады.

Сонымен бірге, Тұжырымдамада мемлекеттік қызметшілердің арнамысы мен қадір-қасиетін қорғау қажеттігі де көрсетіледі. Бұл мінсіз бедел институтының біржақты шектеу құралы емес, керісінше, екіжақты механизм екенін білдіреді: бір жағынан беделге қойылатын талаптарды күшейту, екінші жағынан негізсіз айыптаулар мен беделге нұқсан келтіруден құқықтық қорғауды қамтамасыз ету. Осылайша, мінсіз бедел мемлекеттік қызметтің сапасын арттыруға және «Адал азамат» құндылықтарын орнықтыруға бағытталған жүйелік тетік ретінде қарастырылады.

Мемлекеттік қызметтегі беделді басқарудың инструменттік базасының қалыптасуын зерттеу бірқатар жалпылауыш қорытындыларды тұжырымдауға мүмкіндік береді. Ең алдымен, жаһандық цифрландыру және дәстүрлі сенімнің эрозиясы жағдайында реактивті сыртқы коммуникациялардан тікелей әкімшілік рәсімдерге біріктірілген жүйелі беделдік жобалауға түпкілікті көшу тіркелді. Бедел мемлекеттік аппарат қызметінің екінші дәрежелі белгісі ретінде

қарастырылудан қалып, мемлекеттік институттардың ұзақ мерзімді тұрақтылығы мен өміршендігін анықтайтын базалық стратегиялық активке айналды.

Жұмыс барысында анықталған меритократиялық-иерархиялық модель және азаматтардың қатысуына негізделген модель беделдік капиталды жинақтаудың екі түрлі, бірақ тиімділігі бойынша салыстырмалы жолын көрсетеді. Егер бірінші модель сарапшылық басымдықты және ішкі этикалық тәртіпті дамыту арқылы легитимділікті қамтамасыз етсе, екіншісі радикалды транспаренттілік пен әкімшілік қателіктерді мойындау қабілетіне сүйенеді. Деректерді халықаралық индекстер арқылы тексеру екі стратегияның да мемлекеттік басқарудың жоғары стандарттарына қол жеткізуге мүмкіндік беретінін растайды, бірақ олар әлеуметтік есептіліктің әртүрлі типтері мен азаматтық қоғамның күтулеріне негізделеді.

Технологиялық жақындасу процесі беделді басқарудың гибриді модельдерін құрастыруға мүмкіндік беретін перспективалық бағыт ретінде танылады. Зерттеудің практикалық маңыздылығы әр мемлекеттің бірегей әкімшілік кодын ескеретін контекстік-тәуелді технологиялардың пайдасына әмбебап имиджмейкинг стратегияларынан бас тартуды теориялық негіздеуде жатыр. Бұл саладағы алдағы ғылыми ізденістер жасанды интеллект жүйелерінің ведомстволардың алгоритмдік беделін қалыптастыруға әсерін зерттеуге бағытталуы тиіс, бұл мемлекеттік басқару жүйелері эволюциясының келесі кезеңінің айқындаушы факторына айналады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕКТЕР ТІЗІМІ

1 **Pollitt, C., Bouckaert, G.** Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity. – Oxford : Oxford University Press, 2017. – 480 p.

2 **Carpenter, D. P.** Reputation and Power : Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA. – Princeton : Princeton University Press, 2010. – 856 p.

3 OECD. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment. – Paris : OECD Publishing, 2024. – <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>.

4 **Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., Tummers, L.** Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology // Public Administration Review. – 2017. – Vol. 77. – № 1. – P. 45–56. – <https://doi.org/10.1111/puar.12609>.

5 **Olsen, A. L.** Negative performance information causes asymmetrical evaluations and elicits strong responsibility attributions // APSA Annual Meeting Paper. – 2015.

6 **Pierson, P.** Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics // American Political Science Review. – 2000. – Vol. 94. – № 2. – P. 251–267. – <https://doi.org/10.2307/2586011>.

7 **Quah, J. S. T.** Combating corruption in Singapore: A comparative analysis of two scandals // Public Administration and Policy. – 2020. – Vol. 23. – № 1. – P. 87–99. – <https://doi.org/10.1108/PAP-11-2019-0031>.

8 **Meijer, A.** Transparency // In: Bovens, M., Goodin, R. E., Schillemans, T. (eds.). The Oxford Handbook of Public Accountability. – Oxford : Oxford University Press, 2014. – P. 507–524.

9 **Gilad, S., Maor, M., Ben-Nun Bloom, P.** Organizational reputation, the content of public allegations, and regulatory communication // Journal of Public Administration Research and Theory. – 2015. – Vol. 25. – № 2. – P. 451–478. – <https://doi.org/10.1093/jopart/mut041>.

10 **Wæraas, A., Maor, M. (eds.).** Organizational Reputation in the Public Sector. – New York : Routledge, 2015. – 264 p. – <https://doi.org/10.4324/9781315850825>.

11 **Carpenter, D. P., Krause, G. A.** Reputation and Public Administration // Public Administration Review. – 2012. – Vol. 72. – № 1. – P. 26–32. – <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02506.x>.

12 **Maor, M., Sulitzeanu-Kenan, R.** The Effect of Salient Reputational Threats on Public Service Efficiency // Governance. – 2013. – Vol. 26. – № 1. – P. 33–59. – <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01600.x>.

13 **Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M.** The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues // World Bank Policy Research Working Paper. – 2010. – № 5430.

14 World Bank. Worldwide Governance Indicators (WGI) [Electronic resource]. – 2023. – Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.

15 **Peters, B. G.** (2019). Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. Edward Elgar Publishing. https://books.google.kz/books/about/Institutional_Theory_in_Political_Scienc.html?id=qY6ODwAAQBAJ&redir_esc=y

16 **Neo, B. S., Chen, G.** Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore. – Singapore : World Scientific, 2007. – 392 p. – https://doi.org/10.1142/9789812771919_0001.

17 **Matsunami, J.** Public Administration in Japan // The Handbook of Public Administration in Asia. – 2024. – P. 247–261.

18 **Lipsy, P. Y., Takinami, H.** The Politics of Financial Crisis Response in Japan and the United States // Japanese Journal of Political Science. – 2013. – Vol. 14. – № 3. – P. 321–353. – <https://doi.org/10.1017/S1468109913000133>.

19 **Kim, S.-B., Kim, D.** ICT Implementation and Its Effect on Public Organizations: The Case of Digital Customs and Risk Management in Korea // Sustainability. – 2020. – Vol. 12. – № 8. – Article 3421. – <https://doi.org/10.3390/su12083421>.

20 OECD. OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Belgium. – Paris : OECD Publishing, 2007.

REFERENCES

1 **Pollitt, C., Bouckaert, G.** Public Management Reform : A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity. – Oxford : Oxford University Press, 2017. – 480 p.

2 **Carpenter, D. P.** Reputation and Power : Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA. – Princeton : Princeton University Press, 2010. – 856 p.

3 OECD. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment. – Paris : OECD Publishing, 2024. – <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>.

4 **Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., Tummers, L.** Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology // Public Administration Review. – 2017. – Vol. 77. – № 1. – P. 45–56. – <https://doi.org/10.1111/puar.12609>.

5 **Olsen, A. L.** Negative performance information causes asymmetrical evaluations and elicits strong responsibility attributions // APSA Annual Meeting Paper. – 2015.

6 **Pierson, P.** Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics // American Political Science Review. – 2000. – Vol. 94. – № 2. – P. 251–267. – <https://doi.org/10.2307/2586011>.

7 **Quah, J. S. T.** Combating corruption in Singapore: A comparative analysis of two scandals // Public Administration and Policy. – 2020. – Vol. 23. – № 1. – P. 87–99. – <https://doi.org/10.1108/PAP-11-2019-0031>.

8 **Meijer, A.** Transparency // In: Bovens, M., Goodin, R. E., Schillemans, T. (eds.). The Oxford Handbook of Public Accountability. – Oxford : Oxford University Press, 2014. – P. 507–524.

9 Gilad, S., Maor, M., Ben-Nun Bloom, P. Organizational reputation, the content of public allegations, and regulatory communication // Journal of Public Administration Research and Theory. – 2015. – Vol. 25. – № 2. – P. 451–478. – <https://doi.org/10.1093/jopart/mut041>.

10 Wæraas, A., Maor, M. (eds.). Organizational Reputation in the Public Sector. – New York : Routledge, 2015. – 264 p. – <https://doi.org/10.4324/9781315850825>.

11 Carpenter, D. P., Krause, G. A. Reputation and Public Administration // Public Administration Review. – 2012. – Vol. 72. – № 1. – P. 26–32. – <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02506.x>.

12 Maor, M., Sulitzeanu-Kenan, R. The Effect of Salient Reputational Threats on Public Service Efficiency // Governance. – 2013. – Vol. 26. – № 1. – P. 33–59. – <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01600.x>.

13 Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues // World Bank Policy Research Working Paper. – 2010. – № 5430.

14 World Bank. Worldwide Governance Indicators (WGI) [Electronic resource]. – 2023. – Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.

15 Peters, B. G. (2019). Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. Edward Elgar Publishing. https://books.google.kz/books/about/Institutional_Theory_in_Political_Scienc.html?id=qY6ODwAAQBAJ&redir_esc=y

16 Neo, B. S., Chen, G. Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore. – Singapore : World Scientific, 2007. – 392 p. – https://doi.org/10.1142/9789812771919_0001.

17 Matsunami, J. Public Administration in Japan // The Handbook of Public Administration in Asia. – 2024. – P. 247–261.

18 Lipsy, P. Y., Takinami, H. The Politics of Financial Crisis Response in Japan and the United States // Japanese Journal of Political Science. – 2013. – Vol. 14. – № 3. – P. 321–353. – <https://doi.org/10.1017/S1468109913000133>.

19 Kim, S.-B., Kim, D. ICT Implementation and Its Effect on Public Organizations: The Case of Digital Customs and Risk Management in Korea // Sustainability. – 2020. – Vol. 12. – № 8. – Article 3421. – <https://doi.org/10.3390/su12083421>.

20 OECD. OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Belgium. – Paris : OECD Publishing, 2007.

12.12.25 ж. баспаға түсті.

23.12.25 ж. түзетулерімен түсті.

06.05.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

*Д. Болатханұлы¹, К. К. Садыкова²

^{1,2}Академия государственного управления

при Президенте Республики Казахстан,

Республика Казахстан, г. Астана.

Поступило в редакцию 12.12.25.

Поступило с исправлениями 23.12.25.

Принято в печать 06.05.26.

ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ БАЗА УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИЕЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК

Статья посвящена концептуальному анализу трансформации репутационного инструментария в системе государственной службы в условиях глобальной цифровизации и дефицита институционального доверия. Репутационный менеджмент рассматривается не как имиджевая надстройка, а как фундаментальный элемент институционального дизайна, детерминирующий легитимность власти и границы ее административной автономии. Методологический каркас исследования базируется на применении многомерного качественного сравнительного анализа (QCA) применительно к государственным системам восточноазиатского и североευропейского регионов. Объективизация выводов обеспечена интеграцией показателей качества управления Всемирного банка (WGI) и данных о цифровой зрелости государств.

В ходе сравнительного анализа выявлены и теоретически обоснованы две доминирующие траектории развития репутационных технологий, различающиеся механизмами легитимации и архитектурой взаимодействия со стейкхолдерами. Установлено, что выбор конкретного инструментария жестко детерминирован типом административного режима и эффектом «институциональной колеи» (Path Dependency). Результаты исследования фиксируют нарастающую межсистемную конвергенцию, в рамках которой инструменты цифровой подотчетности и меритократического отбора подвергаются взаимной адаптации, формируя гибридные модели репутационного менеджмента.

Выявлено, что современный вектор развития публичного управления направлен на интеграцию принципов технократической эффективности и открытости, основанной на участии граждан.

Практическая значимость работы заключается в определении каузальных связей между административной традицией и эффективностью репутационных инструментов, что позволяет повысить точность прогнозирования результатов административных реформ и минимизировать риски репутационных потерь в условиях цифровой трансформации госаппарата.

Ключевые слова: государственная служба, управление репутацией, административные традиции, меритократия, транспарентность.

**D. Bolatkhanuly¹, K. K. Sadykova²*

^{1,2}Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 12.12.25.

Received in revised form 23.12.25.

Accepted for publication 06.05.26.

THE INSTRUMENTAL BASE OF REPUTATION MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE: A CROSS-CULTURAL ANALYSIS OF INTERNATIONAL PRACTICES

This article presents a conceptual analysis of the transformation of reputational tools within the public service system amidst global digitalization and a deficit of institutional trust. Reputation management is examined not merely as an image-building superstructure, but as a fundamental element of institutional design that determines the legitimacy of authority and the boundaries of its administrative autonomy. The methodological framework is based on the application of multi-value Qualitative Comparative Analysis (QCA) across the public systems of the East Asian and Northern European regions. The objectivity of the findings is ensured by integrating the World Bank's Worldwide Governance Indicators (WGI) and data on the digital maturity of states.

Through comparative analysis, two dominant trajectories for the development of reputational technologies have been identified and theoretically substantiated, differing in their legitimation mechanisms and stakeholder engagement architectures. It is established that the choice of specific tools is strictly determined by the type of administrative regime and the effect of «Path Dependency.» The study's results capture an

increasing intersystem convergence, where tools for digital accountability and meritocratic selection undergo mutual adaptation, forming hybrid models of reputation management.

The findings reveal that the modern vector of public administration development is directed toward integrating principles of technocratic efficiency with participatory openness. The practical significance of the work lies in identifying the causal links between administrative traditions and the effectiveness of reputational instruments, which enhances the predictive accuracy of administrative reform outcomes and minimizes the risks of reputational loss during the digital transformation of the state apparatus.

Keywords: public service, reputation management, administrative traditions, meritocracy, transparency.

Теруге 10.06.2026 ж. жіберілді. Басуға 30.06.2026 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

4,71 Mb RAM

Шартты баспа табағы 46,5

Таралымы 300 дана. Бағасы келісім бойынша.

Компьютерде беттеген: З. С. Исакова

Корректоры: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Тапсырыс № 4567

Сдано в набор 10.06.2026 г. Подписано в печать 30.06.2026 г.

Электронное издание

4,71 Mb RAM

Усл.п.л. 46,5 Тираж 300 экз. Цена договорная.

Компьютерная верстка: З. С. Исакова

Корректорлар: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Заказ № 4567

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

8 (7182) 67-36-69

e-mail: kereku@tou.edu.kz

www.vestnik.tou.edu.kz

www.vestnik-economic.tou.edu.kz